

La participation directe des travailleurs aux décisions dans les usines hongroises

L. HÉTHY et Cs. MAKÓ¹

Au cours de ces dernières années, la participation des travailleurs aux décisions dans les usines a fait l'objet de larges débats en Hongrie. Mais il ne faudrait pas voir là un simple sujet de discussion à la mode dans l'industrie, les sciences et en politique: la démocratie à l'atelier et dans le service est un véritable problème social qui attend sa solution.

La « participation », sous toutes ses formes, est apparue à la suite des changements que le progrès technique et l'évolution économique et sociale ont apportés dans notre main-d'œuvre ainsi que dans les phénomènes et les mécanismes industriels et sociaux. Mais ces mêmes progrès ont remis en question bien des fondements théoriques et pratiques de notre façon d'envisager les motivations des travailleurs et la gestion de l'entreprise et nous ont incités à rechercher de nouvelles solutions². L'une de celles-ci consiste à encourager la participation des travailleurs aux décisions prises au niveau de l'atelier ou du service. Bien que la participation *indirecte* des travailleurs — par l'intermédiaire des représentants syndicaux, par exemple — soit de la plus haute importance en Hongrie et mérite de retenir l'attention, il ne sera pas possible d'en traiter dans les limites du présent article, qui sera exclusivement consacré à la participation *directe*.

Bref historique de la démocratie dans l'entreprise

En Hongrie, la participation a été avant tout le résultat des changements positifs subis par la classe travailleuse, dans son caractère même et dans sa situation économique et sociale. Ces changements, ce sont l'accroissement considérable du revenu national et la rapidité de l'industrialisation qui les ont

¹ Institut de recherches sociologiques de l'Académie hongroise des sciences.

² Cette évolution, qui sera brièvement décrite dans les pages qui suivent, se retrouve (bien qu'avec de sensibles différences de détail) dans la plupart des pays industrialisés.

permis, l'un et l'autre ayant leurs causes profondes dans le système politique, caractérisé par le gouvernement de la classe travailleuse et de son parti, le Parti socialiste hongrois des travailleurs (PSHT), et par la propriété socialiste des moyens de production. Le parti a aussi été le moteur du développement de la participation.

Il n'est point besoin de nombreuses statistiques pour prouver que les progrès généraux de l'organisation du travail et de la technique (expansion de la mécanisation, de la production en grande série, automatisation et analyses de processus), au cours du dernier demi-siècle, ont transformé la structure des emplois industriels, rendu notablement plus supportables les conditions matérielles du travail et refaçonné le milieu social du travail industriel. En même temps, les progrès réalisés hors de l'industrie (dans l'enseignement, la santé, la sécurité sociale, etc.) ont élevé le niveau d'instruction des travailleurs et leurs connaissances générales, leur ont apporté plus de sécurité et ont beaucoup amélioré leur mode de vie.

Des travailleurs instruits et animés d'une conscience sociale, assurés de leur emploi et jouissant de conditions d'existence en constante hausse ont la possibilité de s'intéresser au contenu de leur travail et au cadre social plus large dans lequel s'exerce leur activité. Aujourd'hui, ils sont moins disposés à accepter des travaux épuisants, désagréables, monotones ou salissants, à se satisfaire de mauvaises conditions de travail et à supporter d'avoir des relations tendues avec leurs chefs et leurs camarades, même si les salaires qu'on leur offre sont élevés (encore que la rémunération continue de présenter une importance capitale pour la majorité d'entre eux). Les travailleurs sont de plus en plus nombreux à éprouver le besoin de voir la démocratie installée à l'atelier et dans le service, à désirer avoir leur mot à dire dans les questions qui les concernent et à être en mesure d'apporter une contribution judicieuse aux décisions qui les touchent directement. Comme le montreront les exemples étudiés dans le présent article, nombre d'entreprises hongroises s'intéressent vivement au concours qu'elles espèrent recevoir de leur personnel, par le truchement de la participation, pour la solution de problèmes économiques de rendement, comme celui de la pénurie de main-d'œuvre qui se fait sentir sous le régime du plan quinquennal actuel.

Mais la démocratie dans l'entreprise est plus qu'un simple instrument qui permet d'accroître le rendement grâce à l'amélioration de la qualité du travail, au rétablissement d'une discipline qui s'était relâchée, etc. Dans la politique du parti, c'est un moyen de renforcer la collaboration entre les individus, de forger une unité d'action dans l'industrie et dans l'ensemble de la société. De ce point de vue, on ne saurait donc la considérer uniquement comme une formule pour atteindre certains objectifs économiques et sociaux; elle fait partie intégrante de la structure politique et sociale du pays ainsi que de notre système socialiste de relations professionnelles et sociales ¹.

¹ Selon le texte des décisions du onzième Congrès du PSHT (le dernier en date), « la démocratie à l'atelier et dans le service fait partie intégrante de la démocratie socialiste. Elle

Cependant, la participation des travailleurs et la démocratie à l'usine sont loin d'être satisfaisantes dans notre pays ¹. Une des raisons en est l'insuffisance de la compréhension que nous en permettent les sciences. Il convient de signaler que le concept de participation, tel que nous l'utilisons ici, est principalement fondé sur nos propres recherches théoriques et pratiques; il n'y a pas actuellement, en Hongrie, une définition de la démocratie à l'atelier et dans le service qui soit généralement acceptée dans les sciences sociales. Malgré l'incertitude de son interprétation théorique, il ne saurait cependant y avoir de doute quant à l'essence même de cette notion. Si la participation est considérée comme un instrument propre à renforcer la coopération, à forger l'unité d'action entre les individus à l'usine et dans la société (et c'est ainsi qu'elle est comprise dans la politique du parti), sa fonction principale est de s'interposer entre les besoins et les intérêts différents — et souvent contraires — des travailleurs et des autres groupes sociaux, y compris les chefs d'entreprise, et de concilier leurs aspirations et leurs possibilités respectives. Elle a pour but d'instaurer les relations professionnelles et sociales les plus propres à favoriser une coopération générale, tandis que se transforment notre classe travailleuse, notre société et notre économie ².

Le champ qui s'ouvre à la participation

L'un des problèmes les plus critiques que pose l'instauration de la démocratie à l'atelier et dans le service est celui-ci: A quelle sorte de décisions doit-elle s'étendre et dans quels domaines les travailleurs peuvent-ils faire sentir leur influence? Nous avons recueilli des données sur cette question à la Fabrique hongroise de wagons et de matériel ferroviaire et dans d'autres entreprises, à partir de 1968.

En 1974, nous avons procédé à une enquête sur les possibilités que les travailleurs pensaient avoir de participer directement ou indirectement à diverses catégories de décisions dans trois usines de la fabrique susmentionnée. Nous en donnons le résultat dans le tableau ci-après.

donne aux travailleurs la possibilité de participer activement à la gestion des usines, à celle des affaires locales et publiques et aux décisions qui les concernent; elle contribue à assurer au travail son caractère créateur; c'est un instrument important pour l'établissement de relations socialistes entre les chefs et leurs subordonnés; enfin, elle renforce chez le travailleur le sens de sa responsabilité et développe son activité. » *Az MSZMP XI. Kongresszusának jegyzőkönyve* [Procès-verbaux du onzième Congrès du PSHT] (Budapest, Kossuth, 1975), p. 467.

¹ « La démocratie à l'atelier et dans le service n'est pas à la hauteur de nos espérances et son contenu comme ses méthodes demandent à être améliorés » (*ibid.*).

² Le dixième Congrès du PSHT a reconnu qu'il peut exister des divergences et des conflits d'intérêts dans notre société socialiste et a souligné la nécessité de les concilier et d'assurer le triomphe de l'intérêt général. Voir « Társadalmunk érdekviszonyai és a tudományos kutatás » [Les rapports d'intérêts dans notre société et la recherche scientifique], *Társadalmi Szemle* (Budapest), 1976, nos 8-9, et I. Pozsgay: « A párt és az osztálytársadalmi érdek » [Le parti et l'intérêt général de la société], *ibid.*, 1972, n° 1.

Opinion des travailleurs quant aux domaines se prêtant à une participation directe ou indirecte

Domaine de décision	Participation possible (En pourcentage)	Participation impossible	Sans opinion
Organisation et conditions du travail	72	24	4
Choix des travailleurs à former	64	28	8
Répartition des heures supplémentaires	61	36	3
Détermination des primes et des autres stimulants	57	40	3
Classification des postes et échelle des salaires	49	48	3
Promotions	48	45	7
Détermination de la base du salaire et des modes de paiement	46	52	2
Licenciements et mises à pied	45	45	10
Mesures disciplinaires	44	48	8
Déplacements à d'autres lieux de travail	42	51	7
Planification de la production	30	59	11
Adoption de machines et de matériel nouveaux	24	65	11
Politique du personnel, planification de la main-d'œuvre	13	76	11
Embauchage	11	82	7
Réduction de la production et fermetures d'usines	6	53	41

Source: L. Héthy et Cs. Makó: *Az automatizáció és a munkástudat* [L'automation: ce qu'en pensent les travailleurs] (Budapest, Institut de recherches sociologiques et Institut de recherches scientifiques sur la sécurité du travail, 1975), pp. 96-97. Des enquêtes faites dans l'industrie sidérurgique et dans les hôpitaux ont donné des résultats semblables; voir T. Tahin et Cs. Makó: « Intensive patient care, as nurses view it », communication présentée à la Conférence internationale de sociologie médicale, Paris, 6-9 juillet 1976.

Comme on le voit, les domaines qui, aux yeux des travailleurs, se prêtent le mieux à leur participation sont ceux où les décisions: 1) concernent l'atelier ou l'usine; 2) touchent directement à leur situation dans l'atelier ou dans l'usine; 3) leur donnent, une fois prises, la possibilité d'intervenir, telles les décisions relatives à l'organisation et aux conditions du travail, aux salaires, etc. En revanche, les possibilités de participation, selon eux, étaient moindres lorsqu'il s'agissait de décisions intéressant les échelons supérieurs de l'entreprise et concernant la production, la politique du personnel et l'introduction de techniques nouvelles, par exemple (sujets qu'ils semblaient ignorer à peu près totalement), et de décisions relevant manifestement de la direction (embauchage).

De 1968 à 1971, nous avons étudié une expérience tentée en 1968-69 dans la même fabrique, au cours de laquelle des équipes de travail et leurs chefs ont été autorisés à décider de la répartition des salaires entre leurs membres ¹. Cette

¹ L'exposé le plus complet de nos enquêtes figure dans L. Héthy et Cs. Makó: *Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet* [Le comportement des travailleurs et l'organisa-

expérience d'avant-garde, dans des domaines où la technique exige des efforts collectifs et constamment modifiés, a permis de briser la structure rigide et formaliste des rémunérations, contribué à résoudre les conflits que les questions de salaires suscitaient à l'intérieur des équipes et amélioré la collaboration entre leurs membres. L'expérience, qui a ouvert la voie à une pratique toujours en honneur, aboutit à la même conclusion en ce qui concerne le champ qui s'ouvre à la participation.

Ainsi, du point de vue des travailleurs, il apparaît que les catégories de décisions qui se prêtent le mieux à des programmes de participation sont celles qui concernent directement leur situation dans l'atelier — organisation de leur tâche, salaire, conditions de travail, etc. — et dont ils peuvent le plus aisément saisir les incidences, compte tenu de la qualité de leur information, de leur compétence et de leur instruction. Pour déterminer quels sont les intérêts des travailleurs, considérés dans leur réalité objective ou tels que les comprennent les intéressés, la composition de leurs besoins fournit un bon indicateur: la recherche et l'expérience quotidienne montrent qu'en Hongrie les besoins et les motivations des travailleurs sont avant tout d'ordre matériel, d'où il s'ensuit que les questions de salaires devront tenir une place importante dans tout programme de participation. Il y a tout lieu de penser aussi que les décisions intervenant à un échelon inférieur (celui de l'atelier ou de l'usine) et celles qui ont des conséquences pratiques immédiates touchent de plus près le personnel que celles qui sont prises à un échelon supérieur (celui de la société ou de l'entreprise) et dont les effets (stratégiques) ne se manifesteront qu'à la longue. S'agissant des décisions de la première catégorie, les travailleurs peuvent réellement les suivre, en saisir le sens et même influencer sur elles, puisqu'elles sont liées à l'activité quotidienne de l'atelier; quant aux autres, elles se situent à un niveau qui dépasse celui de leur information, de leur compétence, de leur instruction et de leurs pouvoirs. Lorsque la composition des besoins aura changé, parce que les besoins essentiels seront mieux satisfaits grâce à l'amélioration du niveau de vie, et que les travailleurs seront mieux instruits, mieux informés, plus compétents, leur influence directe s'exercera sur une gamme plus étendue de décisions.

Pour décider des domaines qui conviennent à la participation, il faut également tenir compte du point de vue de la direction. L'initiative d'introduire la participation au niveau de l'atelier ou du service appartenant principalement aux autorités politiques, on ne peut considérer comme acquis que l'administration des entreprises réagira positivement. A beaucoup de directeurs (ceux des établissements dont il est question dans le présent article font exception), la participation apparaît comme un fardeau supplémentaire, ou même comme un élément propre à amener un relâchement de la discipline et

tion économique] (Budapest, Akadémiai Kiadó, 1972). Des résumés en ont été publiés à l'étranger dans *Industrial and Labor Relations Review* (New York), 1971, n° 4, pp. 541-553; *European Economic Review* (Amsterdam), 1972, n° 3, pp. 181-189; *Sociologie du travail* (Paris), 1971, n° 1, pp. 25-34, et l'ouvrage publié sous la direction de B. Balla: *Soziologie und Gesellschaft in Ungarn*, vol. IV (Stuttgart, Enke Verlag, 1974), pp. 24-55.

une baisse du rendement; et il est vrai que les discussions avec le personnel exigent une préparation et prennent beaucoup de temps, que les directeurs doivent expliquer et défendre leur point de vue et qu'ils sont souvent l'objet de critiques, justifiées ou non. Ces inconvénients, qui vont de pair avec la démocratie à l'usine (et qui caractérisent également toutes les autres méthodes de négociation), sont impossibles à éliminer, mais ils peuvent être compensés, et au-delà, par les bénéfices du dialogue et de la participation. La démocratie à l'atelier et dans le service, outre ses effets positifs à longue échéance (coopération améliorée, rendement plus élevé), peut apporter de nombreux autres avantages encore à la direction: elle lui permet de se décharger d'une partie de son travail, de déléguer certains de ses pouvoirs, de prévoir un conflit et de l'éviter en discutant de ses décisions avec ses subordonnés. Les avantages et les inconvénients de la participation pour les cadres dirigeants doivent aussi être pesés lorsqu'il s'agit de déterminer sur quelles catégories de décisions les travailleurs auront leur mot à dire. Ainsi, on peut inscrire au crédit de l'expérience faite à la Fabrique hongroise de wagons et de matériel ferroviaire, outre le fait de répondre aux espoirs des travailleurs qui ont conquis un droit de regard dans un domaine d'une importance capitale pour eux, celui d'avoir allégé le fardeau de la direction en laissant aux équipes la tâche difficile d'évaluer le travail accompli par leurs membres et, avec cette tâche, les tensions et les conflits dont elle s'accompagne.

Lors du choix des décisions auxquelles les travailleurs prendront part, une autre question se pose encore: Dans le processus qui aboutit à une décision, à quel moment cette participation doit-elle intervenir? Ce processus comporte en effet plusieurs étapes: définition, puis analyse du problème; recherche des diverses solutions possibles, choix de la meilleure; mise à exécution, etc. En théorie, les travailleurs pourraient participer au processus tout entier, ou seulement à l'une ou à plusieurs de ses phases; mais la participation, selon qu'elle est partielle ou totale, est soumise à des conditions et entraîne des conséquences très différentes pour les travailleurs, la direction et l'ensemble de l'organisation. En Hongrie, à l'heure actuelle, la participation directe des travailleurs — sauf pour un petit nombre de décisions, celles par exemple que les équipes prennent sur la répartition des salaires — est généralement limitée à une ou à quelques-unes des étapes (analyse du problème, recherche et discussion des solutions possibles, etc.), les autres étant réservées à la participation indirecte et à l'action des organes directeurs. Cette différenciation n'exclut pas la possibilité d'une participation directe des travailleurs à des questions qui semblent pour l'instant étrangères à leurs intérêts quotidiens et situées au-delà de leur horizon (par exemple les décisions de caractère stratégique prises à l'échelon de l'entreprise). On ne peut toutefois attendre d'eux qu'ils expriment leur avis sur des questions à la limite de leurs intérêts et de leur expérience avant que le droit de dire leur mot sur celles qui les intéressent de près et dont ils saisissent bien la portée ne leur ait été réellement assuré.

Bien que le champ soit très large, il y a et il y aura toujours une limite au choix des questions qui se prêtent à une participation directe des travailleurs.

Ce serait faire preuve d'une inconscience démagogique, en contradiction avec les réalités élémentaires de toute organisation industrielle, que d'étendre cette participation *directe* à tous les aspects de l'exploitation d'une fabrique. Une frontière est imposée par la logique de la technique, de l'organisation et de la production. Mais n'oublions pas que c'est lorsque les possibilités de participation directe ont été épuisées que la porte s'ouvre à la participation *indirecte*, à l'exercice, par l'intermédiaire de leurs représentants, de leur parti et de leurs syndicats, du pouvoir dont disposent les travailleurs.

Le désir et la capacité des travailleurs de participer aux décisions

On considère souvent la participation, en Hongrie, comme un cadeau que les entreprises, le gouvernement et le parti peuvent offrir à la main-d'œuvre au stade actuel du développement socialiste. On part ainsi de l'hypothèse que les travailleurs sont désireux et, bien sûr, capables de s'associer aux décisions qui sont prises, et ne demandent qu'à saisir l'occasion qui leur en est offerte.

Or nos recherches à la Fabrique hongroise de wagons et de matériel ferroviaire ont montré que les travailleurs sont certainement prêts à donner leur avis sur des questions qui les concernent directement, du moins en théorie, mais estiment que celles qui n'ont qu'un rapport lointain avec leurs intérêts devraient être laissées à la direction ¹. Cette volonté théorique de participer est cependant loin d'être inconditionnelle chez eux : ils ne voient pas et ne peuvent pas voir dans la participation un cadeau.

Cette attitude a été illustrée dans une monographie de A. Simonyi en 1976 ². Cette année-là, la Fabrique de produits chimiques de Budapest a étudié un plan qui aurait associé 50 à 60 pour cent de son effectif aux décisions concernant les salaires. On se proposait, dans les ateliers où la technique utilisée le permettait, de confier à des équipes de cinq à vingt personnes le soin de décider de la manière dont seraient réparties les augmentations annuelles de salaire ainsi que la majorité des primes. Dans le nouveau système, le personnel d'encadrement (contremaîtres et contremaîtres principaux) aurait été invité à évaluer le travail de chacun en présence du groupe tout entier et à faire des propositions touchant les augmentations individuelles et les primes.

La répartition des augmentations et des primes était manifestement une question qui présentait un intérêt des plus immédiats pour les travailleurs et sur laquelle les membres des équipes avaient des idées très précises. La proposition

¹ Héthy et Makó: *Az automatizáció és munkástudat*, op. cit., pp. 94-95.

² « Az üzemi demokrácia a munkások oldaláról nézve » [La démocratie à l'atelier et dans le service vue par les travailleurs], *Társadalmi Szemle*, 1976, n° 7. On trouvera des indications sur l'attitude de la direction à la Fabrique de produits chimiques de Budapest dans des études de K. Kékesi (« Vezetni vagy vezetgetni ? » [Gérer une entreprise ou se mêler de la gérer ?], *ibid.*, 1974, n° 8-9) et T. Poros (« A vállalati érdekeltségi rendszer és az üzemi demokrácia » [Le système des stimulants et la démocratie à l'atelier et dans le service au sein de l'entreprise], *Ipargazdaság* (Budapest), 1976, n° 5).

a cependant été rejetée par les représentants des travailleurs (les conférences des chefs d'équipe et des délégués du personnel); ceux-ci ont décidé de conserver l'ancien système, qui offrait bien moins de possibilités de participation directe et dans lequel toutes les décisions (à quelques exceptions près, concernant des primes de peu d'importance) étaient prises par les contre-maîtres et les délégués du personnel.

Ce qui s'est passé à la Fabrique de produits chimiques de Budapest — et qui semble être exactement le contraire de ce qui s'était produit à la Fabrique hongroise de wagons et de matériel ferroviaire — a été le résultat de plusieurs facteurs. Parmi ceux-ci, il faut probablement ranger la répugnance des contre-maîtres, délégués du personnel et chefs d'équipe à abandonner certains de leurs droits; telle est, du moins, l'explication donnée par la direction générale. Mais il y avait aussi le fait que les travailleurs n'étaient pas disposés à assumer des responsabilités directes dans le domaine en question. La participation, nous l'avons vu, a ses avantages et ses inconvénients pour la direction; mais comment les travailleurs la voient-ils?

Tout d'abord, dans la plupart des usines, la participation indirecte, c'est-à-dire par l'intermédiaire de la branche locale du syndicat, de l'organisation du parti et de l'organisation de jeunesse, garantit de façon plus ou moins satisfaisante que les intérêts du personnel seront pris en considération. Dans notre enquête à la Fabrique hongroise de wagons et de matériel ferroviaire, en 1974, nous avons constaté que 46,6 pour cent des travailleurs étaient « entièrement satisfaits », 34,6 pour cent « en grande partie satisfaits » et 12,9 pour cent « plus ou moins satisfaits » des services du parti. A l'égard des syndicats, les pourcentages correspondants étaient de 20,3, 34,9 et 33,1¹. Vu la pénurie de main-d'œuvre, la direction s'efforce, elle aussi, de répondre à leur attente.

Ainsi, la participation directe aux décisions importe surtout dans les domaines où les intérêts et les besoins des travailleurs risquent de ne pas être dûment pris en considération. Le nombre de ces cas varie d'une entreprise à l'autre et selon le moment et, soit dit en passant, donne la mesure du succès de la participation indirecte. A la Fabrique de produits chimiques de Budapest, il apparaît que le parti et le syndicat s'acquittaient de leur tâche de façon satisfaisante.

En second lieu, participer à une décision, tout comme en prendre une, demande un effort mental, même si le degré d'effort n'est pas le même. Lorsque les travailleurs ont leur mot à dire, non seulement ils acquièrent une partie des droits des administrateurs, mais ils assument aussi certaines de leurs responsabilités, ce qui n'est que juste et normal. Mais si l'exercice de pareilles attributions est affaire de routine pour le personnel d'encadrement et de direction, pour les travailleurs, c'est, tout au moins pour l'instant, quelque chose de nouveau et d'assez risqué; celui qui n'a pas l'habitude de s'exprimer en public risque de se rendre ridicule, voire de provoquer des conflits qui peuvent porter préjudice à lui-même ou à son équipe.

¹ Héthy et Makó: *Az automatizáció és a munkástudat, op. cit.*, tableaux 252 et 146.

En outre, en donnant publiquement son opinion sur des questions concernant l'atelier ou l'usine, on est inévitablement amené à porter, intentionnellement ou non, un jugement sur le travail d'autrui. Ce peut donc être la source de frictions, et la plupart des salariés éprouvent de la gêne à critiquer ouvertement leurs chefs et leurs directeurs, surtout ceux qui sont haut placés¹. L'indifférence du personnel de la Fabrique de produits chimiques de Budapest à l'égard d'une participation élargie provient probablement en grande partie de sa répugnance à se charger d'un travail supplémentaire et à s'exposer à des conflits.

Les travailleurs sont aussi plus ou moins disposés à participer aux décisions de la direction selon qu'ils se sentent ou non capables d'assumer en tout cas quelques-unes des tâches que cela comporte. Recueillir, analyser et interpréter les informations, décider de l'attitude à adopter puis la justifier, toutes ces opérations exigent un certain niveau d'instruction et de culture générale. Les travailleurs devraient avoir au moins une partie des connaissances et des compétences indispensables aux contremaîtres et aux directeurs. Certes, une instruction limitée ne rend pas la participation impossible (il suffit parfois de très peu de connaissances pour intervenir à telle ou telle étape), mais, sans aucun doute, elle la restreint. Des travailleurs sans instruction et mal informés peuvent être consultés sur la répartition des salaires, mais, pour participer effectivement aux décisions, il leur faut bien connaître le système de rémunération, les exigences des divers postes, les résultats obtenus par leurs collègues, l'organisation du travail, les procédés techniques utilisés, et cette liste est loin d'être exhaustive.

Lorsqu'il s'agit de la marche d'un atelier ou d'une usine, la participation est en grande partie le fait d'un groupe. Ainsi, ni le désir ni la capacité des travailleurs de prendre part aux décisions ne peuvent être étudiés ou considérés sur le seul plan individuel. La cohésion d'une équipe peut augmenter la somme des capacités de ses membres, tout comme elle peut réduire les risques individuels de la participation. En 1968-69, lorsque nous avons étudié les conflits sociaux en rapport avec la répartition des salaires selon les résultats à la Fabrique hongroise de wagons et de matériel ferroviaire, nous avons trouvé et décrit des groupes étroitement unis qui étaient parfaitement capables de comprendre l'ensemble du processus aboutissant à une décision, voire d'élaborer une tactique et des modes de comportement propres à influencer sur ce processus dans leur intérêt, ainsi que de régler les conflits auxquels leur activité donnait lieu à l'atelier et dans l'usine². C'est même probablement la cohésion de ces groupes, entre autres raisons, qui a permis le succès de l'expérience de

¹ Héthy et Makó: *Az automatizáció és a munkástudat*, op. cit., pp. 105-106.

² Voir L. Héthy et Cs. Makó: « Munkateljesítmény, érdek, hatalom, környezet. Az egyengető lakatosok esete » [Exécution du travail, intérêts, pouvoirs, environnement. Le cas des tôliers], *Új Írás* (Budapest), 1971, n° 2, pp. 90-103. Ce travail a aussi paru en anglais dans l'ouvrage publié sous la direction de P. Halmos: *Hungarian sociological studies*, Sociological Review Monographs n° 17 (Keele, 1972), pp. 123-150, et, en abrégé, dans *European Economic Review*, 1974, n° 5, pp. 141-157.

participation tentée par l'entreprise en 1968-69. Les équipes (et, parmi elles, ce que l'on appelle les « brigades socialistes ») sont destinées à jouer un rôle capital dans l'instauration de la démocratie à l'atelier et dans le service.

La volonté et la capacité de participer, tant chez les individus que pour les groupes, dépendent dans une grande mesure du milieu dans lequel la participation est instituée. Ce milieu lui-même est en rapport étroit avec les caractéristiques essentielles du développement économique et social et l'état des relations sociales à l'atelier, à l'usine, dans l'industrie et dans l'ensemble de la collectivité.

Exigences en matière d'organisation

La participation aux décisions dans l'entreprise est un processus social, organisationnel: elle ne peut être instaurée que si des conditions favorables sont réunies¹. La conscience de ce fait a, dès le début, fortement influé, en Hongrie, sur le développement de la démocratie à l'atelier et dans le service.

Une des toutes premières mesures prises a été de créer, pour permettre une participation directe des travailleurs, des réunions et des organes (conférences de production et de brigades, etc.) et de les faire fonctionner. Par la suite, ces institutions ont fait l'objet de nombreuses critiques, beaucoup d'entre elles n'ayant pris que l'apparence extérieure de la démocratie sans en avoir l'esprit, c'est-à-dire sans que les travailleurs participent véritablement à la gestion de leur atelier ou de leur usine².

Les discussions que cette situation a provoquées ont abouti à une conclusion intéressante, à savoir que l'introduction de ces organes dans la structure des entreprises peut être une condition indispensable, mais non suffisante, de l'instauration de la démocratie à l'atelier et dans le service. Il est nécessaire, en plus, d'apporter une série de modifications coordonnées et complexes à toute la structure et au fonctionnement de l'organisation ainsi qu'à la pratique et à la conception de la gestion, pour qu'ils servent d'appui au programme de participation, faute de quoi les activités des organes qui doivent permettre celle-ci ne seront que des formalités vides de tout contenu.

Des difficultés surgiront aussi inévitablement si les organes en question sont mal utilisés. Il arrive fréquemment, par exemple, que les conférences de production organisées chaque trimestre au niveau de l'atelier et de l'usine discutent de questions qui n'intéressent pas la majorité des assistants et laissent de côté des questions d'une importance vitale pour de nombreux travailleurs; elles sont souvent organisées à la hâte, entre deux postes, le temps presse et

¹ Un certain nombre de données concrètes sur la participation et la structure des organisations ont été réunies par A. Gyenes et T. Rozgonyi: *Hierarchia a gazdasági szervezetekben* [La hiérarchie dans les organisations économiques] (Budapest, MTA Szociológiai Kutató Intézet, 1974).

² L. Héthy et Cs. Makó: « *Proizvodstvennaya demokratia na sotsialisticheskom predpriyatii Vengrii* » [Démocratie de la production dans l'entreprise socialiste en Hongrie], *Rabotchy Klass i Sovremenny Mir* (Moscou), 1976, n° 4, pp. 44-52.

l'affluence décourage les participants de s'exprimer librement. De nombreuses expériences ont été faites afin de découvrir les moyens d'améliorer les organes de la démocratie dans l'entreprise; toutes ont abouti à la même conclusion, à savoir que, dans l'ensemble, le présent cadre institutionnel est satisfaisant, pourvu qu'on l'utilise aux fins pour lesquelles il a été prévu¹. D'autres tentatives ont visé à développer la participation en apportant au fonctionnement et à la structure des organisations industrielles, ainsi qu'à l'attitude et aux pratiques de la direction, les modifications coordonnées dont nous avons déjà dit qu'elles sont nécessaires. Ces expériences d'avant-garde ont été entreprises dans la Fabrique de caoutchouc Taurus au cours de la seconde moitié des années soixante².

Cette entreprise offrait un milieu favorable, car les décisions y étaient prises selon un système assez décentralisé: sur de nombreuses questions importantes, la direction générale déléguait le pouvoir de décision aux divers établissements. Pour donner un cadre institutionnel à la participation, l'entreprise a constitué un noyau de travailleurs qui comprenait près de 60 pour cent des salariés en 1973. Le groupe était composé de travailleurs hautement qualifiés, connaissant bien leur atelier et leur usine, ayant un rendement élevé à leur actif, dévoués à leur entreprise et disposés à participer à sa gestion. Pour être admis à en faire partie, il fallait aussi passer une sorte d'examen. Bien qu'aucune condition d'ancienneté n'eût été posée, le noyau, par l'effet indirect des autres exigences, s'est trouvé composé surtout de salariés en place depuis longtemps. Ses membres étaient régulièrement informés des affaires de l'entreprise par des voies diverses: les contremaîtres et les cadres dirigeants les renseignaient verbalement, le journal de l'entreprise comprenait une rubrique traitant des problèmes les intéressant, le directeur établissait à leur intention un rapport trimestriel sur la marche de la fabrique, etc. Les principales décisions étaient discutées régulièrement au sein des conférences d'atelier ou d'usine, tandis qu'une conférence était organisée chaque année pour l'ensemble de l'entreprise. La fabrique Taurus s'est aussi efforcée de « motiver » son personnel: les membres du noyau recevaient des primes en espèces plus élevées (par exemple, leur part aux bénéfices était doublée), représentant parfois jusqu'à 15 pour cent de leur revenu annuel.

¹ On trouve exprimée dans les documents du parti et dans ceux du Conseil central des syndicats l'opinion qu'il ne serait pas souhaitable de créer de nouveaux organes de participation dans l'usine. A la suite d'une expérience récente organisée dans cinquante entreprises par le ministère du Travail et par le Conseil central des syndicats, on a préféré multiplier les formes traditionnelles de participation indirecte en étendant les droits des délégués du personnel.

² Voir L. Horváth: « Vállalati demokrácia — decentralizálás, érdekelttség » [La démocratie dans l'entreprise: décentralisation, motivation], *Társadalmi Szemle*, 1973, n° 7. En ce qui concerne d'autres aspects des conceptions de la direction à la fabrique Taurus, voir, du même auteur, « Egyéni életpályák vállalati tervezése » [La planification des carrières individuelles dans l'entreprise], *ibid.*, 1976, n° 1, pp. 64-71, et « Career development system in a socialist country: a case study of Hungary », *Career planning and development*, série Perfectionnement des cadres dirigeants, n° 12 (Genève, BIT, 1976), pp. 49-76.

L'expérience de la Fabrique de caoutchouc Taurus peut avoir ses défauts; elle a prouvé cependant que ce n'est pas en modifiant ça et là l'organisation que l'on favorise le développement durable de la démocratie à l'atelier et à l'usine. En l'occurrence, il a fallu procéder à toute une série de changements (nous n'avons pas pu les examiner tous ici), notamment créer des organes de participation, choisir les décisions susceptibles d'être prises avec la participation des travailleurs, avoir une certaine décentralisation de la direction, donner au personnel une formation qui le familiarise avec son milieu, instituer enfin un réseau d'information et un système de motivation qui soutiennent tout le programme en renforçant la volonté et la capacité de participation des salariés¹. Il est bien évident que, si l'on veut suivre cette voie, l'élargissement de la participation exige des intéressés une période d'étude ardue et prolongée, au cours de laquelle le comportement, l'attitude et les idées des travailleurs, d'une part, les conceptions, la pratique et les méthodes de la direction, d'autre part, sont nécessairement appelés à subir de profondes modifications.

Somme toute, le développement de la participation directe des travailleurs aux décisions apparaît comme étant pour partie une question de modification organisationnelle et pour partie une question d'étude. En Hongrie, l'une et l'autre sont favorisées par la pratique de la participation indirecte. Le fonctionnement des organisations du parti, des syndicats et de la jeunesse (et leur démocratie interne) permet à un grand nombre de travailleurs, de cadres et de directeurs — et même les y oblige — de discuter au jour le jour d'un certain nombre de décisions et d'adapter leurs besoins et leurs intérêts aux possibilités que leur offrent l'entreprise et la société. Les membres de ces organisations acquièrent l'expérience de la gestion des affaires, et la participation indirecte devient ainsi le moteur de la participation directe. Grâce à la structure spéciale des entreprises industrielles socialistes (qui supposent obligatoirement la présence et la collaboration d'au moins trois organisations de première importance: la direction, le parti et le syndicat), les salariés ont d'excellentes occasions d'exercer indirectement leur influence, car le parti et le syndicat disposent d'un pouvoir étendu à tous les niveaux et nombreux sont les travailleurs qui jouent un rôle actif dans l'un et dans l'autre². Mais, si grands que soient ses avantages, une structure de ce genre risque aussi d'avoir ses faiblesses. C'est pourquoi la participation directe peut et doit servir de régulateur et de correctif de la participation indirecte³.

¹ Il convient de noter aussi que ce programme de participation n'a pas remplacé mais bien complété le système, accepté à l'échelle nationale, de la démocratie dans l'entreprise.

² Dans les entreprises que nous avons étudiées, 6 à 10 pour cent environ des travailleurs appartiennent au parti mais, dans d'autres, cette proportion s'élève parfois à 25 pour cent. Quant à la proportion des travailleurs syndiqués, elle dépasse 90 pour cent dans la plupart des entreprises.

³ On en a eu la preuve, notamment, avec la vague soudaine d'instabilité de la main-d'œuvre qu'a connue l'industrie hongroise dans les années qui ont suivi 1968. Voir L. Héthy et Cs. Makó: « A munkaerővándorlás és a gazdasági szervezet » [L'instabilité de la main-d'œuvre et l'organisation économique], *Társadalmi Szemle*, 1973, n° 5, pp. 37-47, ainsi que *Sociological Review* (Keele), mai 1975, pp. 267-285, et *Sociologie du travail*, 1975, n° 1, pp. 41-56.

Le rôle que ces traits spécifiquement socialistes de la structure des entreprises industrielles ont joué dans le développement de la participation en Hongrie souligne une fois de plus l'influence décisive que l'ensemble du milieu social, économique et politique des entreprises exerce sur l'état et le progrès de la démocratie à l'atelier, dans le service et à l'usine.

Les recherches sur la participation

Depuis que la Hongrie s'est fixé comme objectif social le développement de la participation, les travaux de recherche entrepris dans les sciences humaines de notre pays ont donné leurs premiers résultats. Toutefois, au stade actuel — encore rudimentaire — des connaissances, l'interprétation que ces sciences ont donnée de la participation s'est révélée insuffisante, contradictoire à bien des égards et trop souvent encombrée de conceptions politiques et idéologiques périmées. L'état de la recherche scientifique est dû lui-même, en grande partie, au fait que la renaissance de la sociologie ne date que des années soixante, d'où le caractère suranné des travaux pratiques consacrés à d'importants problèmes sociaux de l'industrie. Même les connaissances étendues que d'autres sciences humaines ont rassemblées sur la participation et la démocratie ne sauraient suffire à compenser les lacunes des données et de la théorie sociologiques, par exemple en ce qui concerne la théorie des organisations, des motivations et de la prise de décisions.

La démocratie à l'atelier et dans le service étant étroitement liée au progrès de l'ensemble de la société et de l'économie, on est fondé et nécessairement amené, semble-t-il, à l'analyser du point de vue de la théorie générale de la société. Divers aspects essentiels de la participation ont ainsi été étudiés dans le cadre de la théorie marxiste de la société. La démocratie à l'usine a été examinée tout d'abord par rapport au fonctionnement des institutions d'une société socialiste¹, puis dans ses liens essentiels avec la nature de la propriété socialiste² et, enfin, à propos de l'harmonisation des intérêts antagoniques en régime socialiste³. L'analyse effectuée dans le cadre de la théorie générale de la société est capitale si l'on veut fournir le guide et les fondements théoriques nécessaires à la recherche entreprise par les sciences humaines, parmi lesquelles la sociologie.

¹ Voir M. Buza: *Az üzemi demokrácia fejlesztésének néhány kérdése* [Quelques questions touchant le développement de la démocratie à l'atelier et dans le service] (Budapest, Kossuth, 1976).

² On trouve un bon exemple de cette approche dans les travaux de K. Szabó, comme « *Az üzemi demokrácia és a politikai gazdaságtan* » [La démocratie à l'atelier et dans le service et l'économie politique], *Közgazdasági Szemle* (Budapest), 1974, nos 7-8, pp. 769-783. Voir aussi la table ronde organisée à l'Université de sciences économiques Karl-Marx sur la « Démocratie à l'atelier et dans le service » (introduite par une conférence de K. Szabó), *Gazdaság és Jogtudomány* (Budapest), 1975, nos 1-2, pp. 81-146.

³ En dehors des ouvrages, déjà cités, relatifs aux intérêts, cette optique est celle qu'adopte régulièrement I. Pozsgay dans ses publications sur la démocratie socialiste.

Les observations déjà faites par ces sciences (bien que sporadiques et inégales) ont donné quelques résultats qui peuvent être appliqués à l'industrie et à la société¹. La plupart des études se sont concentrées sur le fonctionnement de la démocratie à l'atelier et dans le service et se sont basées sur les opinions des travailleurs; les enquêtes plus approfondies utilisant des sources d'information plus objectives sont rares, et elles essaient rarement de dégager des conclusions théoriques. C'est là un gros obstacle à l'interprétation du concept de participation dans les sciences humaines et aux progrès de la recherche pratique elle-même: les études se réduisent souvent à une compilation de données d'observation et leurs généralisations théoriques sont limitées. Même lorsqu'on s'efforce néanmoins d'arriver à des conclusions générales — c'est ce que nous avons tenté ici —, il subsiste nécessairement une part importante de conjectures.

Conclusion

Si, en Hongrie, la participation fait l'objet de bien des illusions et de conceptions sociales, politiques et idéologiques erronées, c'est surtout en raison de l'interprétation théorique peu satisfaisante que les sciences humaines donnent de cette notion. L'idée fondamentale de la participation est souvent oubliée: ou bien on insiste exagérément sur les charges et l'effort qu'elle comporte, et elle apparaît alors comme un frein à la productivité et au progrès de l'industrie; ou bien, au contraire, on s'en exagère les avantages, et l'on craint alors que le souci du rendement et de la discipline ne compromette le caractère démocratique des relations professionnelles socialistes. A notre avis, la participation, si elle est considérée comme un moyen de concilier les intérêts en présence à l'intérieur de l'organisation industrielle, tend à favoriser plutôt qu'à entraver la collaboration et l'unité d'action dans les ateliers et les usines et contribue en outre, dans une mesure très importante, à assurer une bonne organisation et un bon rendement.

On a beaucoup discuté en Hongrie du développement futur de la participation. Sous l'influence des sciences administratives, dont la tendance est normative, on estime souvent que, ce qu'il faut faire, c'est fournir à la démocratie dans l'entreprise un cadre régulièrement établi, c'est créer, à l'atelier et à l'usine, des droits, des devoirs et des relations bien définis. Certes, nous ne songeons pas à nier l'importance des aspects administratifs, mais il devient de plus en plus évident qu'il s'agit de beaucoup plus que de cela. Il n'est guère possible de considérer la démocratie à l'atelier et dans le service comme une question strictement administrative; il faut y voir un problème plus

¹ Pour des recherches de cet ordre, voir A. Mód: « Közvetlen és képviselői demokrácia, érdekek » [Démocratie directe et indirecte, intérêts], *Társadalmi Szemle*, 1974, n° 10, et « Munkásismeretek, munkástörekvések, üzemi demokrácia » [Le niveau des connaissances des travailleurs, leurs aspirations et la démocratie à l'atelier et dans le service], *ibid.*, n° 11. Les travaux de M^{me} Mód ont porté sur les Forges du Danube, entreprise hongroise.

large d'organisation politique et sociale. Sans conteste, son développement met à contribution les individus et leurs groupements, les organisations — entreprises, organisations syndicales et organisations de parti — et, de fait, la société tout entière et ceux qui en dirigent les destinées.

A l'heure actuelle, notre tâche la plus urgente consiste à créer un climat favorable entre les individus et les groupes et à adapter la structure et le fonctionnement des organisations d'une manière qui favorise la participation. Le fait que les moyens de production sont la propriété de l'Etat et que le pouvoir politique est aux mains des travailleurs et de leur parti facilite certainement l'adoption des mesures qui s'imposent, mais ne crée pas automatiquement les conditions nécessaires. Comme l'a déclaré le onzième Congrès du Parti socialiste hongrois des travailleurs, le développement de la démocratie à l'atelier, dans le service et à l'usine, comme celui de la démocratie socialiste, requièrent et requerront encore des efforts systématiques et réfléchis.

Ajoutons enfin que les échanges d'idées entre les spécialistes des sciences humaines qu'intéresse cette question d'une importance sociale générale peuvent aussi être un facteur de progrès. ■

Publications du Bureau international du Travail

La protection des travailleurs contre le bruit et les vibrations sur les lieux de travail

Parmi les nombreux facteurs qui contribuent à la pollution des lieux de travail, le bruit et les vibrations occupent une place importante. Ce recueil de directives pratiques, adopté lors d'une réunion d'experts organisée par l'OIT, expose les principes qui devraient être suivis dans la lutte contre le bruit et les vibrations sur les lieux de travail ; il contient en outre des indications utiles pour l'élaboration de programmes de prévention au niveau des entreprises.

vii + 79 pages

Vient de paraître

17,50 fr. suisses

ISBN 92-2-201709-9

Les commandes peuvent être passées par l'intermédiaire des principales librairies ou des bureaux locaux de l'OIT, ou adressées directement à Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22.